

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R186 Podniková ekonomika a řízení provozu,
logistiky a kvality

Logistika distribuční společnosti Tander a.s.

Bakalářská práce

Denis ZINCHENKO

Vedoucí práce: doc. Ing. Jan Fábry, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. Ing. Janu Fábrymu, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad, informačních podkladů a za čas, který mi věnoval. Také bych chtěl poděkovat své rodině a blízkým, kteří mě při psaní podporovali.

Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická část – popis logistických pojmů.....	9
1.1 Definice logistiky.....	9
1.2 Fáze vývoje logistiky.....	10
1.3 Řízení toku materiálů pomocí logistiky.....	10
1.4 Cíle logistiky v podniku.....	11
1.5 Členění logistiky.....	13
1.6 Pravidlo „7S“.....	14
1.7 Logistický řetězec.....	15
1.8 Distribuční logistika a skladování.....	15
1.9 Cross-Docking.....	18
2 Charakteristika a analýza vnitřní logistiky společnosti Tander a.s.	20
2.1 Představení společnosti Tander a.s.	20
2.2 Organizační struktura Tander a.s.	22
2.3 Strategie a cíle společnosti.....	23
2.4 Logistika společnosti.....	23
3 Trendy v logistice Tander a.s.	29
3.1 Transformace vozového parku.....	29
3.2 Elektrokamion.....	29
3.3 Pulling palet.....	30
3.4 Digitalizace.....	30
3.5 LNG kamion.....	31
3.6 Smlouva s dodavateli v elektronické podobě.....	31
3.7 Řešení spojení s firmou pro řidiče.....	32
3.8 Osvětlení v prostorách DC.....	33
3.9 Systém odhadu poptávky a plánování zásob.....	33
4 Analýza společnosti.....	35
4.1 Analýza výkonu společnosti.....	35
4.2 Analýza konkurence.....	36
4.3 Analýza hodnoty a obratu zásob.....	37
4.4 SWOT analýza.....	38

Závěr	40
Seznam literatury	41
Seznam obrázků a tabulek	43
Seznam příloh	44

Seznam použitých zkratk a symbolů

DC	Distribuční centrum
IPO	Initial Public Offering
FIFO	First In, First Out
WMS	Warehouse Management Systém
RF	Ruská federace
MAN	Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg

Úvod

Logistika je dnes jedna z nejdůležitějších oblastí při zajišťování komplexního řešení pohybu zboží od výrobců k finálnímu spotřebiteli. S distribucí zboží se setkáváme každý den. V této bakalářské práci bude zkoumána jedna z nejznámějších distribučních společností v RF – Tander a.s., která se aktivně rozvíjí a zavádí nejnovější trendy a technologie. Cílem práce je provést analýzu vnitřní logistiky distribuční firmy "Magnit" (Tander a.s.), zjistit její silné a slabé stránky, a na základě toho navrhnout vhodné řešení. Teoretická část práce je zaměřena na základní pojmy z oblasti logistiky, charakteristiku principů logistiky, roli logistiky v podniku a vybrané oblasti týkající se problematiky práce. V praktické části práce bude provedena analýza současného stavu firmy a jejich logistických strategií, možnosti zlepšení logistických procesů. Práce je zaměřena na úsporu nákladů a rychlejší dodávky v rámci distribučních řetězců. Závěrem práce budou představeny návrhy na zlepšení procesů.

1 Teoretická část – popis logistických pojmů

První kapitola této bakalářské práce zahrnuje teoretickou část a je zaměřena na základní pojmy z oblasti logistiky, charakteristiku principů logistiky, roli logistiky v podniku a vybrané oblasti týkající se problematiky práce.

1.1 Definice logistiky

Pro vysvětlení pojmu logistika je v dnešní době možné použít velké množství definic od různých autorů, které se částečně liší. Není to nové slovo, ale má svou historii, která pochází především z vojenské oblasti. V minulosti se pod pojmem logistika rozuměla organizace nepřetržitého zásobování armády municí, zbraněmi, jídlem, pitím atd.

Dnes existuje velké množství různých definic pojmu logistika od různých autorů, například může být definována jako:

„Logistika je řízení materiálového, informačního a finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku.“ (Sixta a Mačát, 2005, str. 25)

„Slovo ‘logistika’ pochází pravděpodobně z řeckého logistikon, což znamená důmysl, rozum nebo logos, slovo, řeč, myšlenka, pojem, rozum, zákon, pravidlo, smysl.“ (Pernica, 1998, str. 11)

„Logistika je proces plánování, realizace a kontroly účinného nákladově úspěšného toku a skladování surovin, zásob ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku do místa spotřeby.“ (Log. Společnost „Council of Logistics Management“, 1964)

„V terminologii některých západoevropských mocností označení pro soubor zařízení v hlubokém týlovém území, které slouží armádě jako výcvikový prostor, sklady zásob, materiálového vybavení apod.“ (Slovník cizích slov. SPN, Praha 1966)

1.2 Fáze vývoje logistiky

Vývoj logistiky procházel několika fázemi:

1. fáze – „*Logistika se omezovala pouze na distribuci.*“ (Pernica, 1998, str. 38)
2. fáze – „*Strategie snižování nákladů obrátila pozornost k zásobám, avšak v nové podobě...K řešení problému nadbytečných zásob se používaly matematické optimalizační metody, matematicko-statistické metody a metody predikce. Distribuce postupně rozšířila i na zásobování a pronikla do řízení výroby.*“ (Pernica, 1998, str. 38-39)
3. fáze – „*V podnicích se začínají vytvářet ucelené logistické řetězce a systémy propojené se zákazníky a s dodavateli – praxe se orientuje na tzv. integrovanou logistiku (The Total Supply-Chain). ... Hlavním cílem je posílit konkurenceschopnost podniků zvýšením pružnosti, a to prostřednictvím logistické koordinace a synchronizace procesů.*“ (Pernica, 1998, str. 39)
4. fáze – „*Integrované logistické systémy budou jako celek optimalizovány, což je otázkou blízké budoucnosti. ... Jedním z předpokladů bude i uzavírání strategických aliancí mezi podniky, jejich zákazníky, dodavateli hmotného zboží i dodavateli (poskytovateli) logistických služeb.*“ (Pernica, 1998, str. 41)

1.3 Řízení toku materiálů pomocí logistiky

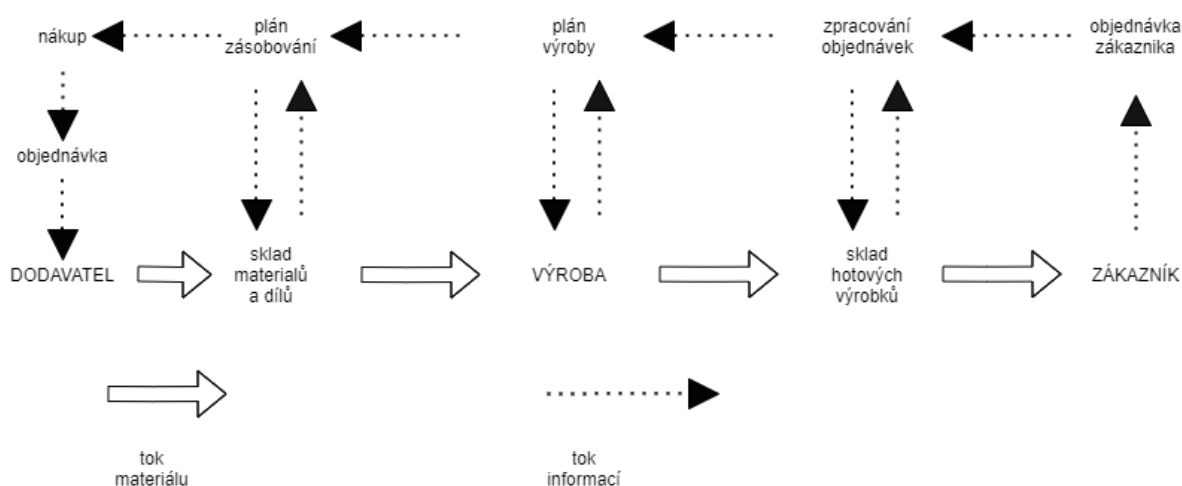
Logistické řízení jak dnes, tak i v budoucnosti je a bude jedním z nejdůležitějších faktorů v konkurenceschopnosti podniků. A proto je logistika řízena, především, dvěma principy – systémovým přístupem a koncepcí celkových nákladů. Výzkumy provedené v podnicích ukazují na pozitivní souvislost mezi efektivní logistikou a úspěchem podniku.

Logistika se zabývá řízením celého dodavatelského řetězce od začátku u dodavatelů až do konce u konečných spotřebitelů, a proto bez logistiky nelze řídit tok výrobků, financí a souvisejících informací. Co se týká toku informací, je nutné zmínit, že se obor začal rozvíjet poměrně nedávno. V posledních 20-30 letech začaly podniky investovat hlavně do zavádění informačních systémů.

Podle objektů toku existují tři druhy toku materiálu:

- fyzický – zahrnuje tok materiálů, výrobků, obalů, osob, vozů atd.,
- informační – zahrnuje tok informací souvisejících s dodáním zboží,
- finanční – tok peněžních prostředků souvisejících s dvěma předchozími druhy toku.

Pro znázornění procesů toků materiálů je uveden obrázek 1.



Zdroj: (Sixta a Mačát, 2005)

Obr. 1 Schéma toku materiálů

1.4 Cíle logistiky v podniku

Logistické cíle musejí splňovat určité podmínky, a to (Sixta a Mačát, 2005):

- podniková logistika souvisí se strategií podniku a měla by vést k splnění těchto cílů,
- logistika by měla splňovat požadavky zákazníků na výrobek či poskytovanou službu s vysokou kvalitou a při minimálních nákladech.

Dále je uveden obrázek 2, na kterém je vidět, jak se člení celá podniková logistika



Zdroj: (Sixta a Mačát, 2005)

Obr. 2 Cíle podnikové logistiky

Z obrázku 2 vyplývá, že cíle logistiky se dělí na prioritní cíle, které znamenají vnější cíle podniku a sekundární cíle, které znamenají vnitřní cíle podniku. Vnější cíle jsou zaměřené na uspokojování potřeb zákazníků pomocí široké nabídky logistických služeb, zatímco vnitřní cíle jsou zaměřené na snížení nákladů. Výkonová a ekonomická složka vysvětlují způsob hodnocení výsledků cílů podnikové logistiky.

Dosáhnout splnění vnějších cílů je možné pomocí:

- Zkrácení doby dodání.
- Dodržování spolehlivosti dodávek (časově a s vysokou kvalitou).
- Zvýšení flexibility.
- Dodržování vysoké úrovně kvality, apod.

Pro splnění vnitřních cílů, by se měly podniky zaměřovat na snížení nákladů, týkajících se:

- plánování,
- zásob,
- pojištění,
- dopravy,

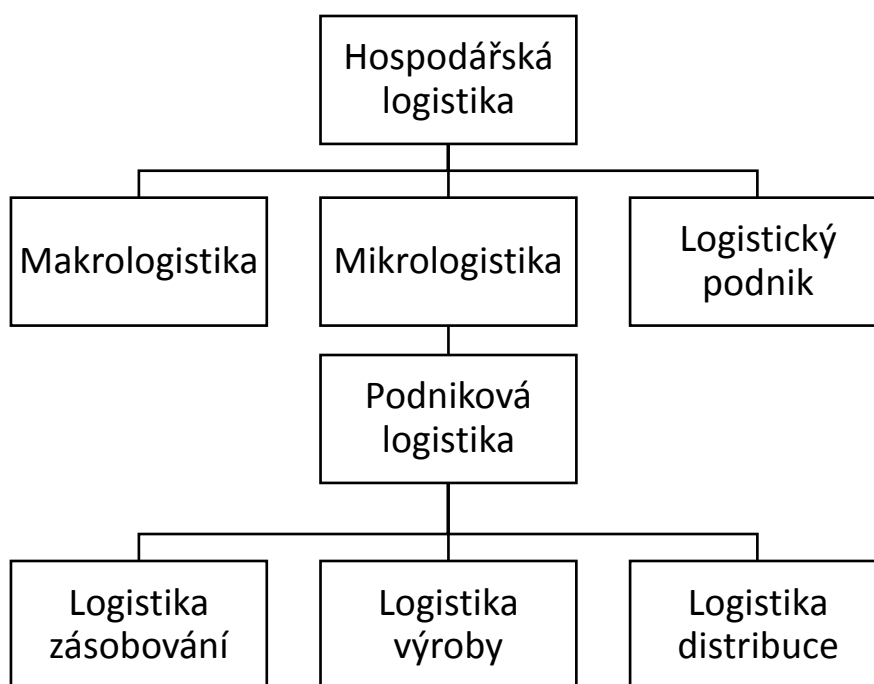
- manipulací,
- skladování,
- výroby,
- řízení, atd.

Výkonové cíle jsou požadované pro dosažení takové úrovně služeb, aby tato úroveň splňovala základní cíle logistiky, zejména „7S“ – jedná se o správné množství, druh a kvalitu, správné místo a správný čas, podle přímých požadavků zákazníků.

Ekonomické cíle jsou zaměřené na zajištění popsaných služeb s příslušnými náklady, které jsou ve srovnání s úrovní těchto služeb minimální. Z hlediska praxe platí, že pokud je vyšší úroveň služeb, je vyšší kvalita a následně se zvyšuje zájem spotřebitelů. Platí i opačná souvislost, že pokud se zvýší cena, zájem spotřebitelů má klesající tendenci. Z toho vychází, že z hlediska ekonomiky mají podniky maximalizovat úroveň služeb takovým způsobem, aby náklady byly nastavené na minimum a zároveň byla splněna odpovídající kvalita.

1.5 Členění logistiky

V současné době lze logistiku rozdělit na několik částí podle velikosti a souvisejících činností (viz Obr. 3).



Zdroj: (Sixta a Mačát, 2005)

Obr. 3 Základní dělení logistiky

Podle Sixty a Mačáta (2005), se běžně používají dva základní aspekty dělení logistiky na její dílčí části:

Podle šíře zaměření materiálových toků na:

- makrologistiku,
- mikrologistiku.

Podle hospodářsko-organizačního místa uplatnění na logistiku:

- zásobovací,
- výrobní,
- distribuční.

Skupina logistiky, která je uvedena na obrázku pod pojmem „Logistický podnik“ *„realizuje převážnou část logistických řetězců vně určité organizace, tj. realizuje propojení mezi dodavatelem a zákazníkem.“* (Sixta a Mačát, 2005, str. 106).

Níže jsou uvedené základní činnosti pro oblast podnikové logistiky, podle Sixty a Mačáta (2005), se jedná o následující činnosti:

- Nákup základního i pomocného materiálu, polotovarů i dílčích výrobků od subdodavatelů (Logistika zásobování).
- Řízení toku materiálu podnikem (Logistika výroby).
- Dodávky výrobků zákazníkům (Logistika distribuce).

1.6 Pravidlo „7S“

Pro efektivní řízení logistiky v podnicích existuje pravidlo „7S“, které znázorňuje základní cíle logistiky.

Základním cílem logistiky je dodání:

- správného výrobku,
- ve správné kvalitě,

- na správné místo,
- ve správném čase,
- ve správném množství,
- za správnou cenu,
- správnému zákazníkovi.

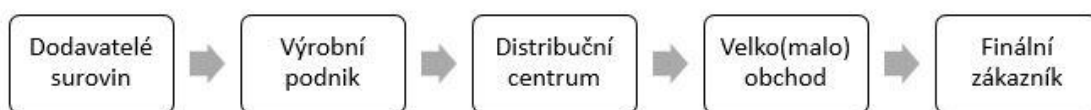
1.7 Logistický řetězec

Pro vysvětlení pojmu logistický řetězec jsou dále uvedeny dvě definice:

„Pojem logistický řetězec je nejdůležitějším pojmem logistiky. Označujeme jím takové dynamické propojení trhu spotřeby s trhy surovin, materiálů a dílů v jeho hmotném a nehmotném aspektu, které je účelné od poptávky konečného zákazníka, které se váže na konkrétní zakázku, výrobek, druh či skupinu výrobků.“ (Pernica, 1998, str. 111)

„Logistické řetězce zabezpečují pohyb materiálu, případně energie, nebo osob ve výrobních a oběhových procesech s využitím informací a financí k tomu potřebných. Struktura a chování logistického řetězce vychází z požadavku pružně a hospodárně uspokojit potřebu finálních zákazníků. Tento pohyb se uskutečňuje pomocí manipulačních, dopravních a pomocných prostředků.“ (Sixta a Mačát, 2005 str. 119)

Pro znázornění pojmu je uveden obrázek 4.



Zdroj: (Sixta a Mačát, 2005)

Obr. 4 Logistický řetězec

1.8 Distribuční logistika a skladování

V praktické části této bakalářské práce bude analyzována společnost, která se zabývá především logistikou distribuce, a proto jsou dále uvedeny definice pojmu „Distribuce“ od různých autorů.

„Slovo „Distribuce“ pochází z latinského - „dis-tribuere“, což znamená rozdělovat. *Logistické řízení distribuce – je proces plánování, realizace a kontroly efektivního a výkonného toku a skladování hotových výrobků, zboží, služeb a souvisejících informací ze skladu hotových výrobků do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojení požadavků zákazníků. Představuje spojovací článek mezi výrobou a zákazníkem.*“ (Lenort, 2012, str. 3)

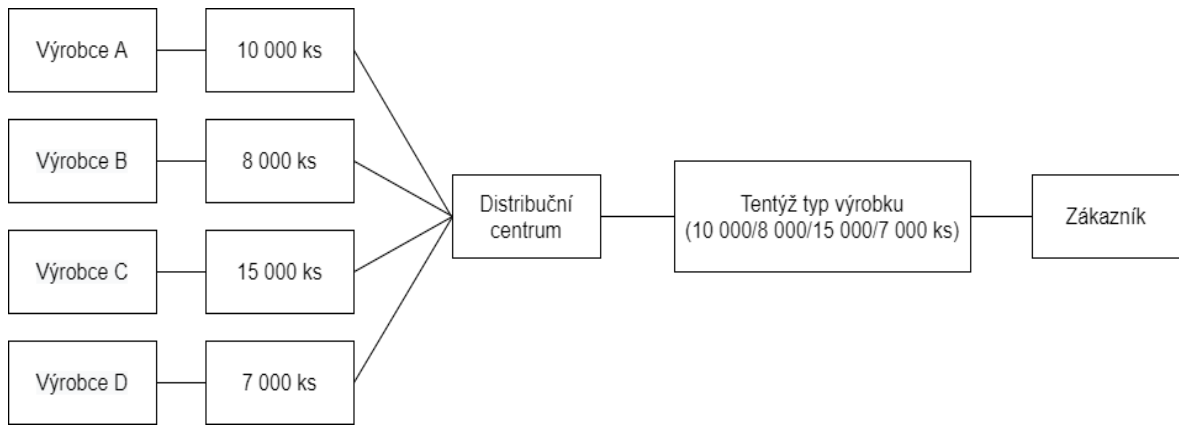
„*Distribučním řetězcem rozumíme část logistického řetězce začínajícího odbytovým skladem výrobce, dále pokračujícího přes několik mezičlánků (velkoobchod, maloobchod) až ke konečnému spotřebiteli. Cílem celého distribučního řetězce je vytvoření marketingových a distribučních logistických kanálů, které jsou schopny zabezpečit rychlou průchodnost pro zboží a výrobky, maximální informovanost všech článků řetězce, tedy i spotřebitele, se současně minimálními náklady.*“ (Stehlík a Kapoun, 2008, str. 105)

Úkolem distribuční logistiky je (Sixta a Mačát, 2005, str. 56):

- Zajistit vysokou kvalitu služeb.
- Vytvořit sítě fyzické distribuce (mezičlánky, skladové prostory a jejich kapacity).
- Spočítat správný podíl zásob.
- Zajistit možnosti přímého prodeje.

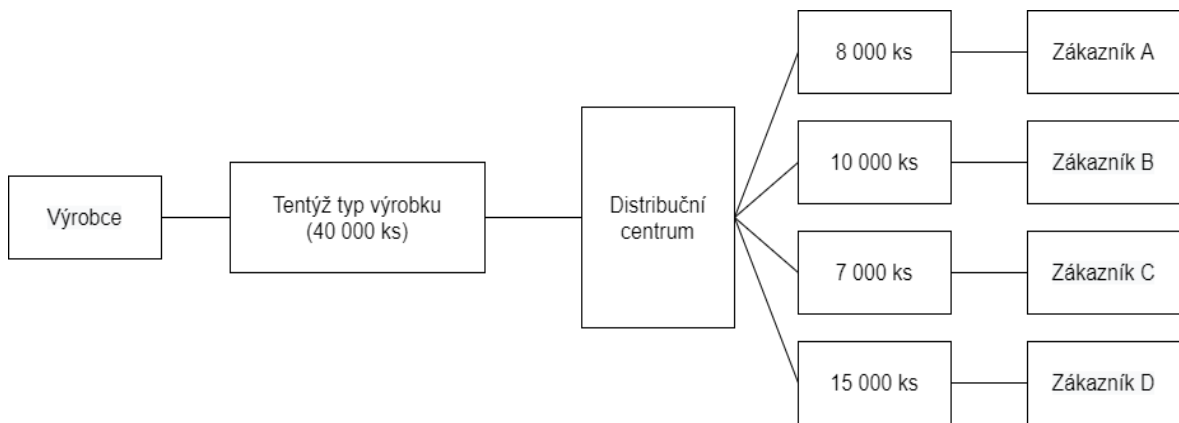
Logistika distribuce je zodpovědná za následující procesy (Lenort, 2012):

- Konsolidace dodávek (viz Obr. 5) – „*sloučení dodávek stejných výrobků od několika výrobců*“ (Lenort, 2012, str. 6).
- Dekonsolidace dodávek (viz Obr. 6) – „*rozdělení velkých dodávek výrobců na menší dodávky*“ (Lenort, 2012, str. 7).
- Kompletace sortimentu (viz Obr. 7) – „*sestavení dodávek různých výrobců pro různé zákazníky*“ (Lenort, 2012, str. 6).



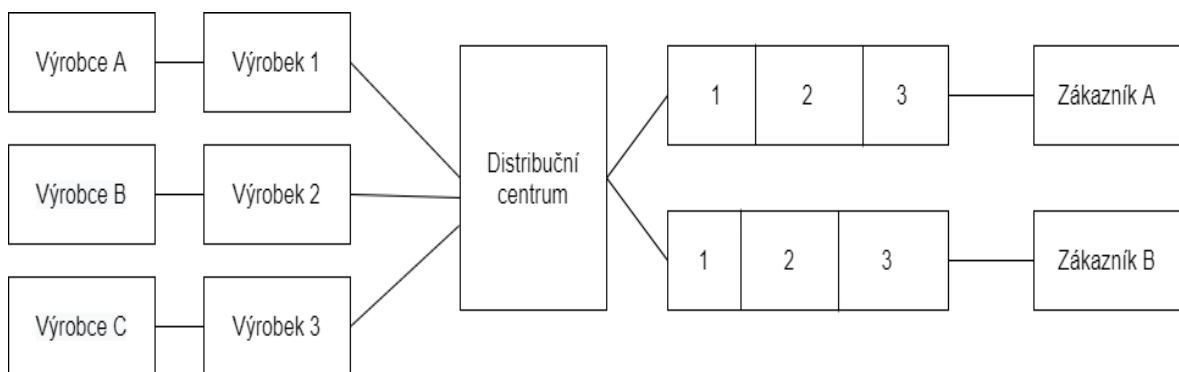
Zdroj: (Lenort, 2012)

Obr. 5 Konsolidace



Zdroj: (Lenort, 2012)

Obr. 6 Dekonsolidace



Zdroj: (Lenort, 2012)

Obr. 7 Kompletace

Sixta a Mačát vymezují pojem skladování jako „*Spojovací článek mezi výrobcí a zákazníky. Zabezpečuje uskladnění produktů v místech jejich vzniku a mezi místem spotřeby a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů. Sklady umožňují překlenout prostor a čas.*“ (Sixta a Mačát, 2005, str. 131)

Do skupiny základních funkcí skladování patří procesy (Sixta a Mačát, 2005):

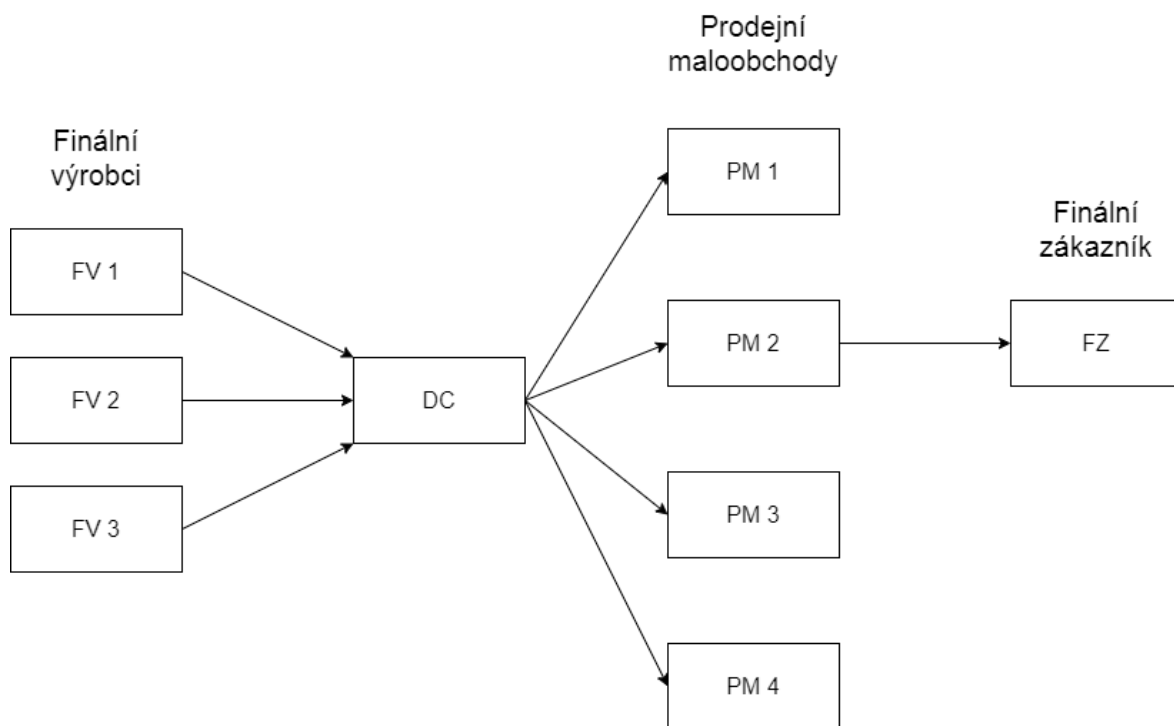
- Přesun produktů (příjem, uskladnění kompletace, překládka a expedice zboží).
- Uskladnění produktů (přechodné nebo časově omezené uskladnění).
- Přenos informací (stav zásob, umístění, zákazníci, personál, využití skladových prostor atd.).

Pod pojmem **sklad** lze rozumět prostor pro skladování, který je článkem logistického řetězce a je vybaven speciální technikou a prostředky, schopný poskytovat, jak tok materiálu, tak i tok informační.

Distribuční centrum (dále jako DC) se zabývá tříděním, kompletací a expedicí dodávek přímo do obchodu. Různé zboží se dodává do DC v určený čas, například ráno, a během nějaké doby (několik hodin, obvykle do 24 hod. se musí roztřídit, kompletovat podle požadavků a odvézt na správné místo, kde tyto výrobky budou realizované a prodané. Cílem je, aby se v distribučních centrech netvořily zásoby zboží, DC slouží jako článek pro třídění a další činnosti distribuční logistiky. DC má být hlavně průtočné, a proto má DC minimální skladovací kapacity.

1.9 Cross-Docking

Dle Sixty a Mačáta (2005), Cross-Docking lze definovat jako technologii, kdy je do dodavatelského řetězce přidáno DC, jako článek mezi dodavateli a prodejny. V DC se provádí třídění, kompletace a expedice. Hlavní princip spočívá v průtoku, který eliminuje skladování. Pro znázornění je uveden obrázek 8.



Zdroj: (Sixta a Mačát, 2005)

Obr. 8 Cross-Docking

2 Charakteristika a analýza vnitřní logistiky společnosti Tander a.s.

Druhá kapitola této práce obsahuje informace o společnosti, včetně představení a organizační struktury firmy. Také jsou popsány strategie a cíle, které firma si stanovila pro příští období.

2.1 Představení společnosti Tander a.s.

Společnost Tander a.s. byla založena v roce 1994 v Ruské federaci ve městě Krasnodar. Na začátku své činnosti se společnost zabývala rozvojem 30 velkoobchodů, zaměřených na prodej drogistického zboží. V roce 1996 se stala společnost jedním z největších hráčů na trhu v oblasti prodeje drogerie, parfémů apod. V roce 1998 změnila firma strategii a otevřela síť maloobchodů s potravinami a drogistickým zbožím. Název Magnit byl vytvořen v roce 2000 pro maloobchody firmy. Od roku 2010 spravuje 1000 poboček, v roce 2012 společnost otevřela první hypermarket s obchodní plochou 1500 m² (Magnit, 2021).

Dnes je firma Magnit jedním z vedoucích maloobchodních řetězců v Rusku v oblasti obchodování s potravinami a drogerií, lídrem v počtu obchodů a strategii rozmístění v zemi. Společnost je zastoupena ve více než 3 800 lokalitách. Síť se rozrostla ze západu od Pskova na východ do Krasnojarsku, a z jihu od Vladikavkazu na sever k Murmansku. Většina obchodů se nachází v centrálním, jižním a severokavkazském federálním okruhu. Kromě toho je síť rozmístěna na Sibiři i na Urale. Zhruba 2/3 obchodů působí ve městech s méně než 500 000 obyvateli, kde žije přibližně 70 procent obyvatelstva Ruska. Denně navštíví obchody okolo 12 milionů zákazníků. Společnost Magnit funguje ve formátu modelu, který zahrnuje obchody v přízemí obytných domů, supermarkety, lékárny a drogerie. K 30. září 2020 spravovala společnost 21 154 prodejen v 65 regionech Ruské federace. Účastníky věrnostního programu sítě je téměř 39 milionů lidí.

Spolu s prodejem zboží se maloobchodní řetězec zabývá výrobou potravin pod vlastními značkami. Společnost provozuje několik firem na pěstování zeleniny, výrobu potravin a cukrovinek.

Během posledních 10 let se společnost Magnit rozrostla a patří k největším ruským podnikům i co do počtu zaměstnanců, který přesáhl 300 tisíc. Podle žebříčků časopisu Forbes se firma Magnit zařadila k největším soukromým zaměstnavatelům

v RF. Sídlo maloobchodní sítě je stále v Krasnodaru. V roce 2006 se společnost zúčastnila IPO na Londýnské burze. Dnes jsou akcie Magnitu ve volném oběhu a obchodují se na Moskevské a Londýnské burze cenných papírů. Významná část finančních prostředků, získaných prodejem cenných papírů na burze byla zaměřena na vytvoření sítě obchodů a organizaci formátu hypermarketů pod stejnou značkou. Hypermarkety sítě představují velké prostory v rozmezí od 2 000 do 12 500 m² s moderní architekturou, volnou dispozicí budovy a velkým parkovištěm pro zákazníky, soustředěné vše na jednom místě, což je v dnešní době velmi důležité. Přibližně 75 procent sortimentu tvoří potraviny. Na rozdíl od konkurentů jsou prodejny rozmístěny i v městských částech, nejen na okraji sídlišť. Tato výhoda umožňuje návštěvu nejen klientům s automobily, ale i ostatním zákazníkům, např. rodinám s dětmi a starším spoluobčanům. V tabulce 1 lze nalézt klíčové ukazatele za rok 2020.

Tab. 1 Klíčové ukazatele společnosti Tander a.s. za rok 2020

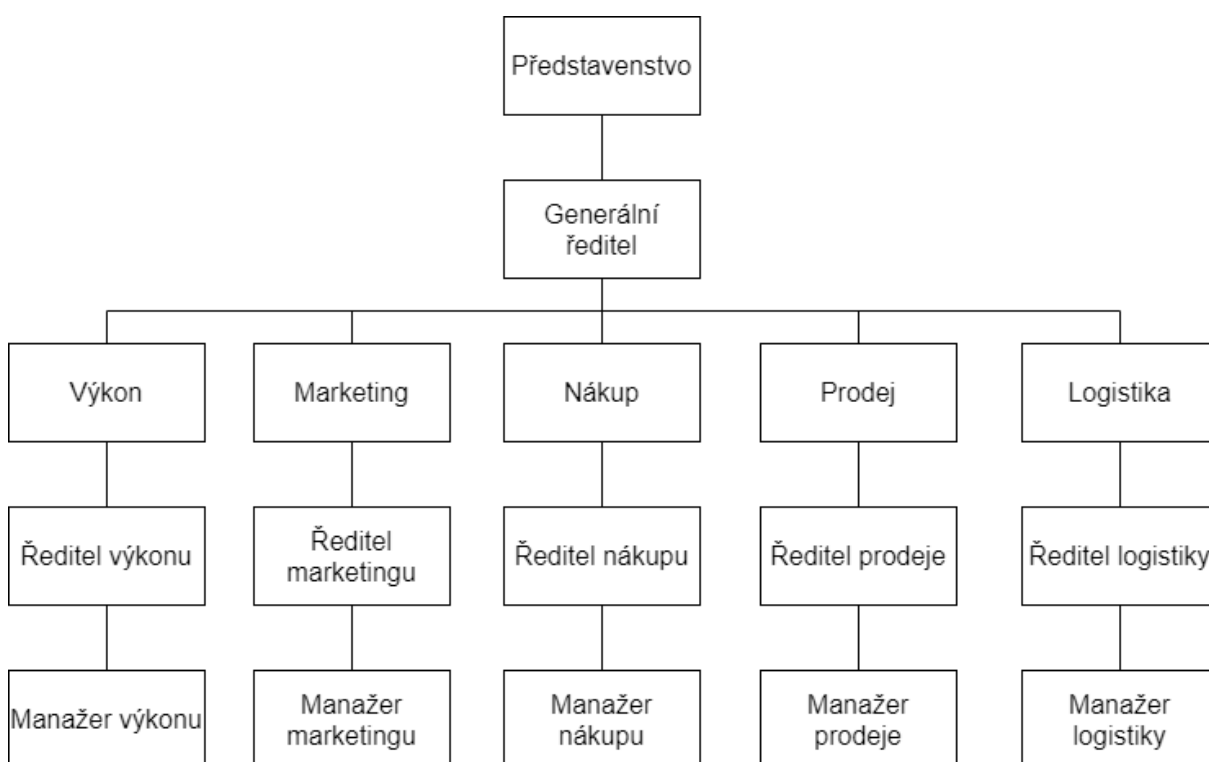
Ukazatel	Počet
Počet obchodů	21 564
Obchody v domě	14 911
Drogerie	5 090
Hypermarkety	470
Obchodní plocha (tis. m ²)	7 497
Počet zaměstnanců	316 001
Distribuční centra	38
Plocha DC (tis. m ²)	1 707
Počet nákl. aut	4 355
Zemědělské a výrobní objekty	15
Vlastní obchodní značky	26
Tržby (mld. rublů)	1 554
Růst tržeb (%)	13,3
Počet měst se službami	3 752
Počet účtenek (mil.)	4 641
Průměrná výše nákupu (RUB)	325

Zdroj: (Magnit, 2021)

2.2 Organizační struktura Tander a.s.

Firma používá funkční organizační strukturu. Tento druh organizační struktury umožňuje efektivnější využití zdrojů, zvýšení kvalifikace zaměstnanců, usnadňuje komunikaci a upřednostňuje týmovou práci. Tato struktura zaručuje rozdělení řídicích funkcí prostřednictvím vytváření multifunkčních jednotek či útvarů. Představenstvo přímo ovlivňuje nižší úroveň společnosti. Každou oblast spravuje ředitel konkrétní oblasti, jeho podřízenými jsou manažeři těchto oblastí.

Pro znázornění organizační struktury je uveden obrázek 9:



Zdroj: (Magnit, 2020)

Obr. 9 Organizační struktura Tander a.s.

Podle náplně činnosti se společnost dělí na 5 oblastí:

- Oblast výkonu – řídí strategii firmy, provádí kontrolu a hodnocení.
- Oblast marketingu – pracuje s reklamou, PR a s veřejností.
- Oblast nákupu – řídí nákup, kontaktuje dodavatele.
- Oblast prodeje – má na starosti prodej, rozmístění výrobků a zákaznický servis.

- Oblast logistiky – vede logistické procesy a plánování.

2.3 Strategie a cíle společnosti

Pro znázornění vize a mise firmy je uvedena tabulka 2, ze které vyplývá, že v současné době patří Magnit ke špičkám v oboru v RF, které nabízí kvalitu a přijatelné ceny, a do budoucna plánuje další expanzi s ještě kvalitnější péčí o své zákazníky.

Tab. 2 Vize a mise

Vize	Mise
Magnit – největší maloobchodní řetězec v Ruské federaci, nabízející kvalitní a cenově dostupné zboží, s velkým počtem spokojených zákazníků	Být nejoblíbenějším obchodem každé rodiny

Zdroj: (Magnit, 2021)

Magnit sází v rámci své strategie na heslo Retail se smyslem, které zahrnuje období do roku 2025 a zdůrazňuje 5 ambicí (Magnit, 2021):

- Být lídrem v oblasti snížení dopadů na životní prostředí v průmyslovém sektoru.
- Mít pozitivní vliv na kvalitu života všech občanů.
- Být zaměstnavatelem číslo jedna v sektoru.
- Být 100 % odpovědným dodavatelským řetězcem.
- Zlepšit korporativní řízení.

Doplňující informace je možné nalézt v tabulce 3

2.4 Logistika společnosti

Efektivní proces přepravy zboží do obchodů probíhá za pomoci silného logistického systému. Pro zachování vysoké kvality zboží a zlepšení jeho dodávky do obchodu používá firma distribuční síť, která zahrnuje 38 distribučních center po celém státě,

o celkové rozloze více než 1,7 milionu m² (Magnit, 2021). Vozový park je tvořen skoro 5 000 nákladními vozy, které firma vlastní, a kterými rychle a efektivně přepravuje potřebné zboží do svých obchodů. Úroveň centralizace v podniku dosahuje až 91 %, což je považováno za vynikající výsledek. Procento úrovně centralizace vysvětluje, jaký podíl dodávek zboží se dodává přes vlastní DC. Zbýlých 9 % dodávek řetězec provádí za pomoci outsourcingu.

Tab. 3 Strategie 2025

Oblast	Klíčové činnosti
Životní prostředí	Emise
	Odpady z obalů
	Potravinové odpady
	Spotřeba vody a energie
	Čistota vody a omezení plýtvání potravinami
Zodpovědné zdroje produkce	Potraviny a zboží ze zodpovědných zdrojů
	Výrobky od místních dodavatelů
	Bezpečnost produkce
	Zodpovědná vlastní výroba a zemědělství
	Vlastní ochranná známka
	Zelený marketing
Zaměstnanci	Spravedlivé a bezpečné pracovní podmínky
	Personální management
	Školení a rozvoj zaměstnanců
	Finanční růst
	Snížení nerovnoprávnosti
Veřejnost	Firemní dobrovolnictví
	Pomoc při mimořádných událostech
	Dobročinnost
Zdraví a blahobyt	Zdravý životní styl
	Zdravá výživa a sport
	Dostupnost zdravotní péče a léků

Zdroj: (Magnit, 2021)

Magnit věnuje velkou pozornost efektivním dodávkám výrobků Fresh a Ultra-Fresh sortimentu. Všechny obchody jsou rozděleny na tři geografické zóny, a tudíž je doprava rozdělena na tři typy:

- Prodejny, které se nacházejí ve vzdálenosti do 100 km od DC a jsou ve velkých městech. Dodávka čerstvých potravin do těchto obchodů probíhá do 14:00 denně, odděleně od ostatních typů výrobků.
- Obchody, které se nacházejí více než 100 km od DC, doprava probíhá prostřednictvím tzv. Cross-Dockingových platforem (kompaktní sklady mezi DC a obchodem), které umožňují zkrácení dodací lhůty výrobků a snižují pojistné zásoby na skladech.
- Prodejny ve vzdálených a severních oblastech státu, super- a hypermarkety, do kterých se čerstvý sortiment dodává spolu s dalším zbožím ve velkokapacitních vozech.

Společnost aktivně zavádí nové technologie i v distribučních centrech. DC společnosti postupně přecházejí na nepřetržitý provoz, který umožňuje dodávat zboží do obchodů před dopravní špičkou a také zavádí technologii pick-by-line. Vykládání ovoce a zeleniny se plánuje na principu FIFO se zavedením hlasového ovládání skladových operací — pick-by-voice. Firma testuje moderní WMS-systém, který umožní automatizovat řízení všech procesů v DC.

Distribuční centra společnosti představují logistické komplexy se sklady s různými podmínkami skladování. V areálu každého DC jsou rozmístěny administrativní a komunální budovy, certifikovaný servis a čerpací stanice s mycími prostředky. Řetězec jako jeden z prvních začal vybavovat DC stacionárními vahami. Zařízení zajišťuje nejpresnější kontrolu hmotnosti vozidel a eliminuje případné přetížení. V tabulce 4 lze nalézt doplňující informace o DC firmy.

Tab. 4 Distribuční centra Tander a.s.

Federální okruh	Počet DC	Užitečná plocha (tis. m ²)	Počet obsluhovaných obchodů
Centrální	10	512	5 857
Přívoldžský	10	470	5 701
Jižní	8	313	3 548
Uralský	3	143	2 211
Severokavkazský	1	40	653
Severozápadní	3	119	2 323
Sibiřský	3	110	1 271
Celkem	38	1 707	21 564

Zdroj: (Magnit, 2021)

Magnit nepoužívá franchising, samostatně řídí své obchody, čímž preferuje jednotný standart kvality v celé síti. Díky využití DC se podařilo vytvořit efektivní logistický systém, přičemž je vozový park 100 % ve vlastnictví společnosti, a tím jsou náklady na dopravu mnohem nižší než při využití prostředků externích firem, což vede k minimalizaci ztrát při přepravě.

Ve firmě je zaveden automatizovaný systém řízení zásob, díky němuž se zvyšuje jejich obrat. Tím, že je Magnit přímým vlastníkem velkého počtu obchodů, je možné provádět nákup od dodavatelů na základě zvláštních podmínek a vyjednat exkluzivní finanční podmínky.

Velká pozornost je věnovaná spolupráci s místními výrobci a dodavateli, což umožňuje velmi rychlé řešení problému s dodáním čerstvého zboží místní výroby na pulty. Téměř 300 tisíc zaměstnanců poskytuje zákazníkům možnost nákupu zboží vysoké kvality za přijatelné ceny. Tomu napomáhají nejnovější trendy a technologie z oblasti logistiky, prodeje, marketingu a financí, umožňující efektivně řídit společnost, a hlavně snížit ceny pro konečného spotřebitele. Mnohokrát získala společnost Magnit ocenění Nejlepší zaměstnavatel roku.

Dobře nastavená práce oddělení marketingu a PR láká stálé zákazníky prostřednictvím spolupráce s dodavateli, organizuje pro ně zajímavé akce, výprodeje, nabídky bonusových bodů a různé slevy.

Zakázky ve firmě se provádějí dvěma způsoby:

- provádí DC,
- provádí samotný podnik.

DC má velké plochy pro příjem, skladování a odesílání zboží. Nakupuje se hlavně zboží relativně dlouhou dobou skladování, a to především trvanlivé potraviny od vzdálených dodavatelů přímo bez prostředníka. Doprava do DC je možná prostřednictvím vlastní dopravní techniky nebo dodání samotným dodavatelem. Dodávky z DC do obchodů se provádějí vlastními vozy. Zakázky organizují manažeři firmy. Mezi firmou a dodavatelem je uzavřena smlouva, která zahrnuje následující podmínky:

- Poskytovatele vozidla pro dodání zboží.
- Poskytovatele licence.

- Jmenovitou zodpovědnost za ztrátu zboží.
- Podmínky při nesplnění smlouvy.
- Sankce při pozdním dodání nebo poškození dodávaného zboží.

Společnost Magnit používá metodu Just-In-Time, za pomoci které se v důsledku častých drobných dodávek snižuje objem zásob. Praktikuje se pravidelný nákup po malých částech. V tomto případě kupující strana objednává potřebné množství zboží, které mu dodává strana dodavatele po určitou dobu. Výhody této metody:

- Rychlost obrátu kapitálu se zrychluje, protože zboží se platí v okamžiku, kdy jednotlivé dodávky přicházejí na sklad.
- Dosažení úspory prostoru skladových ploch.
- Snížení nákladů na sestavení dokumentace.

Dodávka potravin se provádí jednou za týden. Drogistické zboží, chemické prostředky, kancelářské a domácí potřeby, a jiné výrobky se dodávají jednou za 3 týdny. Pekařské a mléčné výrobky se dodávají každé 4 dny. Na každý den v týdnu je naplánovaná dodávka od určitého dodavatele, tím se odstraní riziko prostoje při přejímce zboží na rampě a minimalizuje možnost příjezdu několika nákladních vozidel ve stejný okamžik.

Platební podmínky jsou stanovené ve smlouvě, zpravidla činí 5–10 dnů po dodání zboží. Tím, že se dodávky zboží realizují systematicky a plánovitě, je možné určit denní výši platby dodavateli. Platby se provádějí prostřednictvím platebních příkazů, kontrolu provádí hlavní účetní. Platba se provádí z vlastních finančních prostředků firmy.

Správce logistické dopravy DC vytváří trasy směrem do obchodů přes kruhový objezd obchodů.

Významnou část vozového parku firmy Magnit tvoří nákladní vozidla značky MAN s přívěsem, s maximální tonáží 20 tun. V Rusku je tento typ vozidel známý pod názvem Magnitovské spojení (mpark.pro, 2017). Tento termín se považuje za tandem nákladního vozidla se spojeným chladírenským přívěsem. Nákladové kapacity tzv. autovlaku jsou 39 europalet, 19 u tahače a 20 u přívěsu. Užitečný objem přepravovaného nákladu je 90 m³. Magnitovské spojení znamená přívěs, který je za prvé nezávislý, samotný chladírenský přívěs a za druhé, přívěs může být

odpojen a ponechán samostatně bez připojení k tahači. Každý vůz má hydraulickou plošinu. Tato plošina je hlavním detailem celé logistické myšlenky, tvořící Magnitovské spojení. Smysl je v tom, že u přívěsu se otevírají obě brány zezadu, zepředu plní roli přemostění mezi tahačem a přívěsem hydraulická plošina, a tak vzniká pohodlný průchod. V takovém případě lze vykládku a nakládku provést bez rozpojení. Společnost Magnit byla první, kdo zavedl nový moderní systém v distribuční logistice v Ruské federaci.

Zboží dodávané do obchodu se dělí do 3 skupin:

- potraviny,
- nápoje,
- drogistické zboží.

Při nakládce vozidla se bere v úvahu přepravní podmínky, že potraviny a drogistické zboží se nesmí přepravovat společně. Žádná další omezení nejsou, a to znamená, že nápoje mohou být přepravované v jedné části nákladního auta s drogerií. Výpočet doby provozu vozidla zahrnuje:

- nakládku na skladě,
- čas jízdy na trase,
- čas na složení,
- dodatečný čas pro přestávky řidiče.

Pro provádění kvalitativního a kvantitativního příjmu zboží ve firmě se kontroluje, že zboží bylo přijato:

- v požadované kvalitě,
- ve správném množství,
- od správného dodavatele,
- ve správný čas,
- za sjednanou cenu.

Za účelem úspory času, práce a financí se skladové prostory nacházejí v blízkosti míst příjmu zboží a obchodních prostorů.

3 Trendy v logistice Tander a.s.

V této kapitole je provedena analýza trendů zavedení moderních technologií na příkladu zkoumané společnosti. Je také popsáno, jaký vliv a přínos mají tyto trendy pro budoucnost logistiky.

3.1 Transformace vozového parku

Firma plánuje do roku 2023 zvýšit podíl nákladních aut střední tonáží o 20-25 %, a to přibližně o 500 aut. V současné době je okolo 90 % vozového parku firmy zastoupeno velkotonážní technikou (AvtotransInfo, 2019). Tato auta budou v nejbližší době součástí projektu společnosti pro otevření Cross-Dockingových platforem v největších ruských městech. Tato infrastruktura umožní firmě dodávat čerstvé potraviny mimo DC a efektivněji spolupracovat s místními dodavateli. Tyto změny se zaměřují také na snížení emisí, kvůli tomu, že auta střední tonáží spotřebují méně paliva než tradiční nákladní auta s velkou tonáží. Firma očekává, že zbytková doba trvanlivosti pro kategorie Ultra-Fresh vzroste o 150-200 %. Část zásilek bude předána partnerským dopravním společnostem, které se budou zabývat rozvozem na vzdálenosti 100 km od DC ve městech s vysokým počtem obchodů. Zatímco velkotonážní auta se budou zabývat rozvozem do měst s nižší hustotou obyvatelstva a dodávkám na větší vzdálenosti po magistrále.

3.2 Elektrokamion

Dalším krokem pro aplikace nových technologií je zavedení elektrokamionů do vozového parku firmy. První ruský elektrokamion s názvem Moskva byl předán spolu s nabíjecí stanicí do zkušebního silničního provozu sítě v září roku 2020 (Magnit, 2021). Na vývoji pracovala vývojářská společnost Drive Elektro, a nový vůz byl vytvořen podle požadavku společnosti Tander a.s. Kamion je vhodný pro jízdy v podmínkách ruského klimatu a není příliš hlučný, což je především důležité pro pohodlí obyvatel ve městech. Podle odhadu ekologů, to vede ke snížení emisí CO₂ na jeden vůz až na 87 tun ročně. Výrobce uvádí, použití alternativních zdrojů energie a nízké opotřebení hlavních dílů kamionu povede ke snížení nákladů na údržbu o 25 %. Maximální tonáž činí kolem 10 tun, maximální rychlost je 110 km/h a dojezd – 200 km, což je jeden z hlavních ukazatelů mezi podobnými vozidly. Polovina obchodů společnosti se nachází ve vzdálenosti 80 km od DC, tím pádem

výše dojezdu stačí pro zajištění dodávky čerstvé produkce do velkého množství obchodů. Dobíjení je možné ve dvou režimech – rychlé dobíjení za 20 minut a noční režim za dobu 8 hodin. Zdrojem energie pro nabíjecí stanice může být obyčejná síť s napětím 380 voltů. Celkově implementace tohoto druhu vozidel spolu s nabíjecí stanicí a poprodejním servisem je mnohem levnější v přepočtu na 10 let provozu než podobný komplex pro dieselový analog.

3.3 Pulling palet

Ze všech obchodních řetězců v Ruské federaci byl Magnit první, kdo ve svém logistickém systému aplikoval pulling palet (Retail.ru, 2019). Tato technologie je nová pro Rusko a jejím cílem je pomáhat v optimalizaci logistických nákladů na cestě od výrobce ke kupujícímu, zvyšovat efektivitu dodavatelského řetězce a také snižovat škodlivé účinky na životní prostředí. Řetězec spolupracuje s firmou CHEP, která je jedním z lídrů na trhu v oblasti pullingu palet. Princip pullingu palet je v tom, že firma poskytovatel, v tomto případě CHEP se zabývá pronájmem palet. Dříve si Magnit musel kupovat obyčejné europalety, u kterých se liší kvalita v závislosti od dodavatele, ale v případě pullingu si pronajímá speciální palety modré barvy. Dodavatel dodává zboží přímo na paletách CHEP. Firma CHEP se zabývá pronájmem palet dodavateli, sběrem od prodejce, vrácením do DC, jejich kontrolou a opravou.

Palety, které neodpovídají normám, se odstraňují z provozu. To umožňuje snížit množství poškozeného zboží při přepravě. Pro dodavatele je výhodnější pronájem palet než koupě. Přínos je také v optimalizaci času, před zavedením pullingu, vracela společnost Magnit denně přibližně 35 tisíc palet, což je obrovské množství. Odvozem palet se zabývaly stovky různých firem-dodavatelů. Po přechodu na systému pullingového operátora se dodávají zásilky podle určitého harmonogramu jednomu partnerovi. Životní cyklus modrých palet je o desetkrát delší než u běžné europalety, a přitom jsou na 100% recyklovatelné.

3.4 Digitalizace

V roce 2020, v rámci spolupráce s nadačním fondem Skolkovo, byl zahájen společný program pro hledání a zavedení inovací ve formátu akcelérátoru pod názvem MGNTech (MGNTech, 2020). Cílem tohoto programu je digitální transformace společnosti a aplikování inovačních řešení v oblasti digitalizace. Pro

oblast logistiky v rámci „MGNTech“ byly vybrány startupy Eva Pro, iVoice a EcoBeePack:

- Eva Pro je inteligentní systém kontroly tlaku v pneumatikách, její efektivity a stavu zatížení náprav, stavu geometrie podvozku, řízení servisních intervalů. Cílem je maximalizace efektivity používání dopravní techniky, snížení nákladů na údržbu a působení na životní prostředí.
- iVoice je inteligentní systém, zaměřený na optimalizaci procesu inventarizace skladu pomocí řečových technologií.
- EcoBeePack je ekologický obal, který se vyrábí z olejů a bavlny, která je pokryta včelím voskem, a může tak udržet jakýkoli tvar obalu. Tento je určen pro přechod na ekologičtější druhy obalů, místo plastových analogů. Včelí vosk má stabilizační a antibakteriální účinek. Výrobky s tímto obalem zůstávají čerstvější a lahodí lidskému oku.

3.5 LNG kamion

Společnost Magnit se aktivně zapojuje do řešení ekologické zátěže v oblastech svého podnikání. Možností, jak řešit tento problém se ve společnosti Magnit ukázala ekologická doprava. Společnost se stara a ekologie a stále vybírá špičkové řešení pro rozvoj. Pro zvýšení ekonomické efektivity nákladní dopravy a snížení ekologické zátěže z dopravy, se v roce 2019 firma rozhodla pro testování a následné využití alternativních zdrojů energie. Jako alternativní zdroj se testuje tzv. LNG, což je zemním plynem ve zkapalněné podobě (Magnit, 2021). Po úspěšném testování v roce 2020 se řetězec rozhodl pro zavedení do provozu prvních LNG kamionů. LNG kamiony jsou jedním z cílů rozsáhlého projektu pro přechod firmy na ekologické palivo. Předpokládá se, že zkušební provoz bude trvat nějakou dobu, za kterou se zjistí a vyhodnotí účinnost a úroveň snížení emisí. Zatím se používají vozy z vlastního vozového parku, které byly upraveny na LNG z dieselu, ale po zkušební době firma zváží možnost nákupu nových vozidel od partnerů.

3.6 Smlouva s dodavateli v elektronické podobě

V současné době, podnik spolupracuje asi s 5 000 partnery, přičemž přibližně polovina z nich jsou provinční (Agency Market Guide, 2020). Práce s dokumenty zabírá spoustu času, standardní papírová smlouva s dodavatelem obsahuje i

s přílohami téměř 30 stran. Zpracování papírové smlouvy zabere dodavateli přibližně 2 hodiny. Dalším zdržením je výměna dokumentů, trvající kolem 10 dní. Navíc se podle zákona musí smlouvy archivovat po dobu 10 let. Na základě výše zmíněných poznatků vyvinula a zavedla do oběhu firma Magnit digitální formu smlouvy s dodavateli. Nyní na webové platformě vyplňují partneři formulář se všemi podmínkami. Celá sestava dokumentů je digitálně podepsána a předána v elektronické podobě. Kromě snížení pracovních a časových nákladů, se eliminuje nutnost archivace smluv v papírové podobě. Tento krok souvisí s politikou firmy v oblasti neustálého rozvoje společnosti, a zároveň šetrné spotřeby zdrojů, v tomto případě papíru. Pro znázornění jsou uvedeny přínosy smlouvy v elektronické podobě:

- Eliminace chyb při zpracování.
- Zpřesnění dat.
- Minimalizace rizik ztrát dokumentů.
- Transparentnost procesu výměny dokumentů.
- Zjednodušení procesů.
- Snížení nákladů.
- Zvýšení rychlosti při přijímání zboží.

3.7 Řešení spojení s firmou pro řidiče

Řidiči nákladních vozidel používají ke své práci tablety, což výrazně snižuje spotřebu papíru, zrychluje práci a usnadňuje procesy přepravy zboží (Logistics, 2021). Společnost zavedla systém automatického směřování, který pro řidiče plánuje optimální trasu transportu do obchodů. Zaměstnanec během pár kliknutí obdrží všechny potřebné informace. Obyčejnou navigaci doplňují údaje o terénu, a to na základě vládní kartografie. Tablety slouží jako nástroj komunikace s ostatními řidiči a odděleními v případě nutnosti.

Kromě toho, Magnit pravidelně spolupracuje s výrobcí motorových vozidel a zařízení, společně vyvíjí další nová řešení navigace. Dodržování bezpečnosti je nejdůležitější prioritou při přepravě zboží. Pro vzdálené sledování zdravotního stavu řidičů zavedl řetězec automatický systém Antison. V překladu do češtiny to

znamená Anti-spánek. Systém reaguje na únavu řidiče a podává mu signály, aby se zbystřil nebo si udělal přestávku. Analogy zmíněného nástroje této úrovně zatím v Ruské federaci nejsou. Kamera na palubní desce vozu nepřetržitě skenuje změny v mimice a gestech řidiče a reaguje na únavu. Pod sedačkou je rozmístěna vibrační plošina a zvukový signál, které vzbudí řidiče, když usne. Videozáznam je automaticky živě vysílán do serveru společnosti a je monitorován pozorovatelem.

3.8 Osvětlení v prostorách DC

Společnost testuje automatizovaný systém řízení osvětlení v prostorách DC, kde se vždy nacházejí zaměstnanci (Magnit, 2021). Jedná se o prostory pro skladování výrobků, které tvoří téměř 50% celkové plochy DC řetězce. Osvětlení funguje s pomocí čidel a senzorů pohybu. Cílem je zjistit zda se dá ušetřit energie, pokud budou osvětleny pouze oblasti v okruhu činnosti zaměstnanců, nikoli celé zóny. Výsledkem zavedení tohoto systému se podařilo snížit spotřebu elektřiny o 40 %. Také firma zamýšlí náhradu obyčejných žárovek LED žárovkami, a to ve všech zařízeních, což také umožní snížit náklady a setřit energie.

3.9 Systém odhadu poptávky a plánování zásob

Pro další digitalizace skladových prostor započal Magnit zavádět jednotný systém odhadu poptávky a plánování zboží, založeného na Cloud řešení společnosti Relex Solutions (RosBisnezConsulting, 2020). Moderní systém je založen na technologii umělé inteligence a strojového učení a je přizpůsoben aktivnímu rozvoji řetězce. Pomocí systému se zvýší dostupnost sortimentu v prodejnách, a to v kategorii Fresh a Ultra-Fresh, optimalizují se ochranné zásoby, zlepší se kvalita a rychlost spolupráce s dodavateli. Dříve Magnet používal vlastní systém, který již neodpovídá aktuálním požadavkům sítě, protože je část nástrojů zastaralá. Kvůli tomu řešení poptávky a zásob nebylo zkoordinováno mezi sebou, chyběla možnost přímého plánování v celé společnosti, obrovské množství operací se provádělo manuálně. Jednotný automatizovaný systém Relex využívá rozsáhlou databázi, včetně prodeje, analýzy poptávky, marketingové aktivity, ukazatele práce nákupu, chování kupujících ve všech kanálech prodeje. Pomocí analýzy předpovídá systém co nejpřesněji objem prodeje každého zboží v každém obchodě a plánuje dodávky tak, aby byla plně uspokojena poptávka. Řešení umožňuje spravovat nastavení a logiku výpočtů, které se pružně přizpůsobí charakteristikám konkrétního zboží, a také

uvolní specialisty z provádění rutinních operací, svěří tyto operace umělé inteligenci a nasměrují specialisty na řešení nestandardních nebo problémových úloh.

4 Analýza společnosti

Poslední kapitola je určená k analýze společnosti a jsou popsány takové metody jak jsou: analýza výkonu, analýza konkurence, analýza stavu a obratu zásob a SWOT analýza.

4.1 Analýza výkonu společnosti

V této podkapitole budou prozkoumány ukazatele výkonu firmy za posledních 5 let. V tabulce 5 lze vidět kvantitativní výsledky, tj.: počet obchodů firmy, velikost jejich obchodní plochy, počet měst či vesnic, ve kterých firma spravuje obchody, počet vydaných účtenek, což ukazuje na počet nákupů, počet interních zaměstnanců, tržby společnosti za každý rok, jejich růst v procentech a kapitálové náklady.

Tab. 5 Ukazatele za posledních 5 let

	2016	2017	2018	2019	2020
Počet obchodů	14 059	16 298	18 348	20 725	21 564
Obchodní plocha (tis. m²)	5 068	5 755	6 425	7 238	7 497
Počet přítomných měst	2 494	2 709	2 976	3 742	3 752
Počet účtenek (mil.)	3 817	4 041	4 370	4 690	4 641
Počet zaměstnanců	271 369	276 290	295 882	308 432	316 001
Tržby (mld. rublů)	1 074	1 143	1 237	1 369	1 554
Růst tržeb (%)	13,1	6,4	8,2	10,6	13,5
Kapitálové náklady (mld. rublů)	50	74	54	59	32

Zdroj: (Magnit, 2021)

Z tabulky vyplývá, že se každým rokem zvyšují ukazatele výkonu společnosti, a tím pádem firma roste. Každý rok se rozšiřuje počet nově otevřených obchodů, tím se zvětšuje i obchodní plocha. Řetězec také rozšiřuje územní rozmístění, přichází do nových měst a obcí. Co se týká počtu účtenek, počet stoupá, z tabulky lze analyzovat, že za rok 2020 tento ukazatel poprvé za dobu 5 let klesl. Ale na druhou stranu se zvýšily tržby. To lze definovat tím, že kvůli vládním nařízením ohledně pandemie, změnili zákazníci četnost nákupů potravin a dalších výrobků. Kupovali méně krát, ale ve větším množství. Také lze vidět, že v roce 2020 tržby vzrostly skoro o 200 mld. rublů, co je téměř dvojnásobkem oproti předcházejícím sledovaným rokům. Kapitálové náklady nejsou tak stabilní, jako ostatní ukazatele,

a to je způsobeno tím, že se firma neustále zlepšuje a roste. V roce 2020 položka kapitálové náklady dosáhla nejmenší hodnoty za zkoumané období. Naopak, jak už bylo uvedeno, v roce 2020 firma aktivně zaváděla nové trendy a technologie. Spojení kapitálových nákladů s novými zaváděnými trendy se odrazí ve větší efektivitě řízení a stabilitě firmy. Pro lepší znázornění je uvedena tabulka 6, ve které lze nalézt procentní růst těchto ukazatelů za zkoumanou dobu.

Tab. 6 Procentní růst ukazatelů společnosti za posledních 5 let

Růst za posledních 5 let	%
Počet obchodů	53
Obchodní plocha (tis. m²)	48
Počet přítomných měst	50
Počet účtenek (mil.)	21
Počet zaměstnanců	16
Růst tržeb	52

Z tabulky vyplývá, že v roce 2020 oproti roku 2016, který je začátkem zkoumaného období, společnost prokázala 50% růst téměř ve všech ukazatelích. Největšího růstu se podařilo dosáhnout v počtu obchodů, jejich obchodní ploše, počtu přítomných měst a v tržbách. V průměru, to znamená stabilní 10% růst v každém roce, což je vynikající výsledek pro společnost takového rozsahu. Počet zaměstnanců a účtenek se také zvýšil. Nevysoký růst počtu zaměstnanců ukazuje na nízkou fluktuaci, a to ukazuje na stabilitu firmy a dobré pracovní podmínky.

4.2 Analýza konkurence

V této podkapitole bude prozkoumána konkurence v oblasti retailu na území Ruské federace. V tabulce 7 je uvedeno top 10 retailerů, kteří jsou přímými konkurenty zkoumané společnosti. V tabulce lze nalézt počet obchodů každé firmy, jejich tržby a procentní podíly na trhu. Je vidět, že Tander a.s. je na druhém místě podle tržeb a má pod sebou 27 % trhu. Hlavním konkurentem je firma X5 Retail Group, která měla v roce 2020 větší tržby než společnost Magnit. Ale Retail Group je oproti Magnitu holding, který zahrnuje různé značky obchodů, které vzájemně konkurují.

Je možné porovnat procentní podíl počtu obchodů, kdy ke Magnit bezkonkurenční lídr na trhu. Celkově Tander a.s. a X5 Retail Group představují více než polovinu trhu podle obou ukazatelů a to znamená, že se budou snažit si co nejvíce konkurovat.

Tab. 7 Top 10 Retailerů v Ruské federaci (výsledky roku 2020)

	Počet obchodů	Tržby (mln. rublů)	Podíl obchodů na trhu	Podíl tržeb na trhu
X5 Retail Group	16 300	1 730	29,35 %	34 %
Tander a.s.	20 700	1 370	37,27 %	27 %
K&B	13 500	450	24,31 %	9 %
Lenta	380	417	0,68 %	8 %
Diksy	2 500	320	4,50 %	6 %
Auchan	315	300	0,57 %	6 %
Makro	94	200	0,17 %	4 %
Okey	178	163	0,32 %	3 %
Globus	17	100	0,03 %	2 %
Monetka	1 555	100	2,80 %	2 %
Celkem	55 539	5 150	100 %	100 %

Zdroj: (Malls Resurs, 2021)

4.3 Analýza hodnoty a obrátu zásob

Nejprve je třeba spočítat průměrnou hodnotu zásob v roce 2020 pomocí následujícího vzorce:

$$\text{Průměrná hodnota zásob} = \frac{(\text{Hodnota zásob 2019} + \text{Hodnota zásob 2020})}{2}$$

Pojmy „Hodnota zásob 2019“ a „Hodnota zásob 2020“ znamenají, kolik činila hodnota zásob na konci těchto let (v tis. rublů).

$$\text{Průměrná hodnota zásob} = \frac{(251342+266931)}{2} = 259136,5 \text{ tis. rublů}$$

Dále pomocí vzorce, lze provést výpočet koeficientu obrátu zásob:

$$\text{Koeficient obrátu zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměrná hodnota zásob}}$$

$$\text{Koeficient obrátu zásob} = \frac{1553777}{259136,5} = 6$$

Následujícím krokem je spočítat dobu obratu zásob. Je třeba provést dělení počtu dnů za období, což je v tomto případě 365 dnů, hodnotou, která byla získána jako koeficient obratu zásob.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{6} = 60,8 \text{ dní}$$

Tento ukazatel vysvětluje průměrný počet dnů od doby příchodu zboží až po dobu, když budou prodané spotřebiteli. S ohledem na to, že zkoumaná firma je obrovská, tento ukazatel je výborný. Zaokrouhlením tohoto výsledku na 2 měsíce je získána informace o tom, že za rok průměrně ve firmě proběhne celkový obrat zásob zhruba 6krát.

4.4 SWOT analýza

V této podkapitole bude představena SWOT analýza zkoumané společnosti, shrnutý silné a slabé stránky řetězce, příležitosti pro další rozvoj a optimalizace stávajících procesů a hrozby. Pro znázornění je uvedena tabulka 8.

Tab. 8 SWOT analýza společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Široká územní rozloha. Největší zaměstnavatel. Moderní a efektivní logistický systém. Vysoký podíl majetku ve vlastnictví firmy. Vysoká úroveň centralizace. Dostupné ceny pro různé skupiny zákazníků. Jediná značka pro různé segmenty. Rozvoj vlastní výroby a značek. Spolupráce s místními výrobci a farmáři. Neustále zlepšování. Zaměření na ekologii a životní prostředí. Zaměření na nové trendy a technologie. Efektivní využití zdrojů energie. Stabilita.</p>	<p>Zóna působení jenom v Ruské federaci. Přítomnost ne ve všech regionech. Nízký podíl outsourcingu. Nevysoká průměrná výše účtenky. Silný konkurent.</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Rozšíření zóny působení. Použití outsourcingu. Rozšíření sortimentu pro zvýšení průměrné výše nákupu. Aplikace dalších trendů a technologií. Optimalizace procesů. Použití nízkotonážních vozů pro rychlejší dodání zboží. Zvýšení kapacit velkotonážních vozů. Online nákupu s možností přímého doručení ze skladu zákazníkovi mimo obchod.</p>	<p>Regulace daní státem. Zvýšení nákladů. Konkurence ze strany X5 Retail Group.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že firma má více silných stránek, než slabých. Slabé stránky představují možnosti pro vylepšení některých směrů rozvoje, na které by se měla firma zaměřit. Nejsou tak významné, jsou však především vysvětlitelné tím, že společnost se orientuje tak, aby nezávisela na třetích stranách a řídila všechny procesy sama.

Závěr

Oblast logistiky se neustále rozvíjí, každodenně na trh přichází spousta nových technologií a řešení. Tyto technologie napomáhají podnikům například zlepšit efektivitu a kvalitu, snížit dobu výroby nebo dodání zboží, zavádět moderní a ekologičtější obaly, používat alternativní zdroje energie, šetrné k životnímu prostředí, zavádět technologie, umožňující v dlouhodobém pohledu snížit náklady a zvýšit zisk. Cílem práce bylo provést analýzu logistiky distribuční firmy Tander a.s. (Magnit), zjistit silné a slabé stránky a na základě toho navrhnout vhodná řešení.

V práci je popsán současný stav společnosti, ukazatele výkonu firmy, jsou také uvedeny vybrané trendy a technologie, které podnik zaváděl v posledních letech, nebo které současně testuje pro další implementaci. Byla provedena analýza výkonu za dobu posledních 5 let, s pomocí výsledku lze říci, že společnost vykazuje stabilní růst ve všech směrech a má vynikající ukazatele. Byla též provedena analýza konkurence v segmentu mezi největšími retailery na trhu RF, z výsledků je zřejmé, že Magnit drží pozici lídra a má jen jednoho konkurenta. Díky SWOT analýze byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti a také hrozby a příležitosti.

Na závěr lze říct, že tím, jakým způsobem a směrem je společnost řízena se opravdu podařilo dosáhnout velkého úspěchu a firma je vynikajícím příkladem pro ostatní společnosti. Návrhem dalšího rozvoje a zároveň doporučením je možné uvést takové body, jak jsou činnost pro zvýšení průměrné výše účtenky, přechod do dalších regionů RF a případně i států, spolupráce s externími firmami, delegování některých procesů a pokračování v aktivním zavedení nejnovějších technologií.

Seznam literatury

Akcelerator MGNTech [online]. Rusko: MGNTech, 2020 [cit. 2021-3-21]. Dostupné z: <https://mgntech.sk.ru/>

AvtoTransInfo [online]. Rusko: AvtotransInfo, 2019 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://news.ati.su/article/2019/10/15/menshe-no-bystree-kak-magnit-umenshit-park-bolshegruzov-151337/>

Časopis Logistika [online]. Rusko: Agency Market Guide, 2020 [cit. 2021-3-24]. Dostupné z: <http://www.logistika-prim.ru/rubric/11?page=2>

Internet-Portal cnews [online]. Rusko: RosBisnezConsulting, 2020 [cit. 2021-3-25]. Dostupné z: https://www.cnews.ru/news/line/2020-12-16_magnit_nachal_ispolzovat/

Internet-Portal Logistics [online]. Rusko: Logistics, 2021 [cit. 2021-3-24]. Dostupné z: <https://logistics.ru/risk/news/magnit-vnedryaet-sovremennye-resheniya-dlya-voditeley>

Internet-Portal Malls.ru [online]. Rusko: Malls Resurs, 2021 [cit. 2021-3-4]. Dostupné z: <https://www.malls.ru/rus/news/10-krupneyshikh-produktovykh-setey-rossii-v-2020-godu.shtml>

Internet-Portal mpark.pro [online]. Rusko: mpark.pro, 2017 [cit. 2021-3-27]. Dostupné z: <https://mpark.pro/pulse-of-industry/257-schmitz-cargobull-magnit-combination-phenomenon.html>

Internet-Portal Retail.ru [online]. Rusko: Retail.ru, 2019 [cit. 2021-3-4]. Dostupné z: <https://www.retail.ru/cases/magnit-testiruet-puling-pallet/>

LENORT, Radim. Logistické řízení distribuce: [přednáška]. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, Studijní materiál pro předmět Logistika podniku.

PERNICA, Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. ISBN: 80-86031-13-6.

REJMAN, L.: *Slovník cizích slov*. Praha: SPN, 1966.

SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN: 80-251-0573-3.

STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. ISBN: 978-80-86929-37-8.

Tander a.s. [online]. Rusko: Magnit, 2020 [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/key-figures/>

Tander a.s. [online]. Rusko: Magnit, 2021 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.magnit.com/ru/>

Tander a.s. [online]. Rusko: Magnit, 2021 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.magnit.com/ru/about-company/business-model/>

Tander a.s. [online]. Rusko: Magnit, 2021 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.magnit.com/ru/sustainable-development/our-approach/>

Tander a.s. [online]. Rusko: Magnit, 2021 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/results-and-reports/>

Tander a.s. [online]. Rusko: Magnit, 2021 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/results-and-reports/?sphrase_id=36852

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma toku materiálu.....	11
Obr. 2 Cíle podnikové logistiky	12
Obr. 3 Základní dělení logistiky	13
Obr. 4 Logistický řetězec.....	15
Obr. 5 Konsolidace.....	17
Obr. 6 Dekonsolidace.....	17
Obr. 7 Kompletace	17
Obr. 8 Cross-Docking.....	19
Obr. 9 Organizační struktura Tander a. s.	22

Seznam tabulek

Tab. 1 Klíčové ukazatele Tander a.s. za rok 2020	21
Tab. 2 Vize a mise.....	23
Tab. 3 Strategie 2025.....	24
Tab. 4 Distribuční centra Tander a.s.	25
Tab. 5 Ukazatele za posledních 5 let	35
Tab. 6 Procentní růst ukazatelů společnosti za posledních 5 let.....	36
Tab. 7 Top 10 retailerů v Ruské federaci (výsledky roku 2020).....	37
Tab. 8 SWOT analýza společnosti	38

Seznam příloh

Příloha 1 Magnitovské spojení	45
Příloha 2 Magnitovské spojení - most	46
Příloha 3 DC Magnit a jejich poloha na mapě	47
Příloha 4 Elektrokamion Magnit.....	48
Příloha 5 Rozvaha a peněžní toky k 31.12.2020.....	49

Пříloha 1 Magnitovské spojení




Zdroj: (Mpark.pro, 2017)

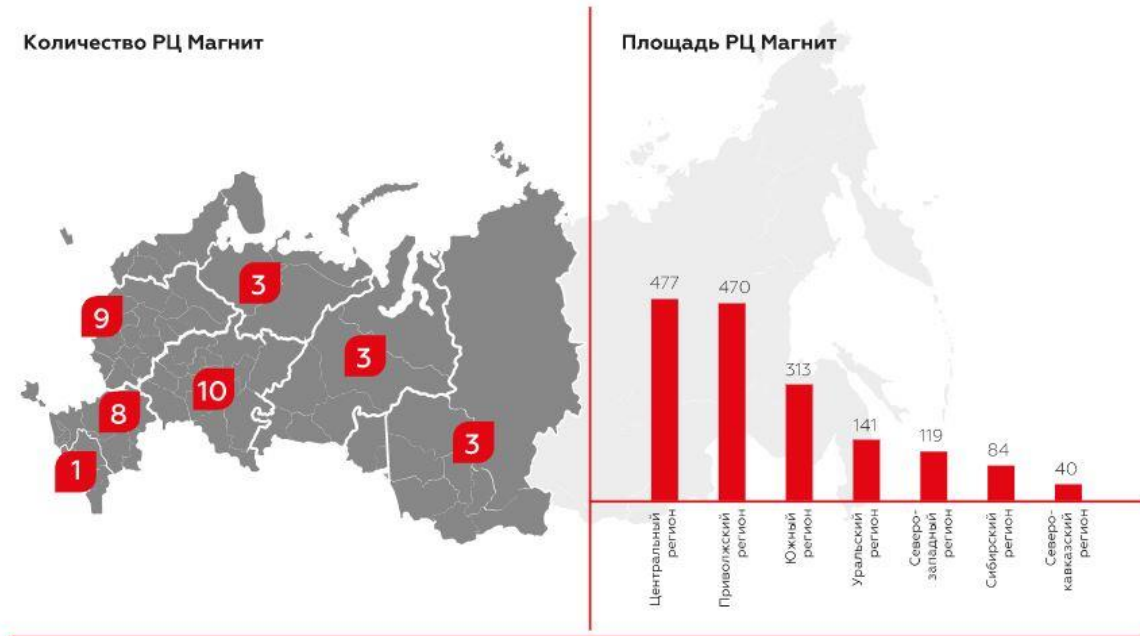
Пříloha 2 Magnitovské spojení – most



Zdroj: (Mpark.pro, 2017)

Пříloha 3 DC Magnit a jejich poloha na mapě

Складская инфраструктура Компании по федеральным округам 



Zdroj: (Magnit, 2021)

Пříloha 4 Elektrokamion Magnit



Zdroj: (Magnit, 2021)

Пříloha 5 Rozvaha a peněžní toky k 31.12.2020

Баланс и денежные потоки

Ключевые показатели баланса по состоянию на 31.12.2020 (МСФО 16)

млн руб.	31.12.2020	31.12.2019
Внеоборотные активы	678 461	697 347
Запасы	205 949	218 874
Торговая и прочая дебиторская задолженность	8 564	13 993
Денежные средства и их эквиваленты	44 700	8 901
Прочие оборотные активы	7 718	9 574
Активы	945 392	948 689
Капитал	182 889	188 533
Долгосрочные обязательства	147 695	119 632
Прочие долгосрочные обязательства	330 535	340 125
Торговая и прочая кредиторская задолженность	161 072	161 631
Краткосрочные займы и краткосрочная часть долгосрочных обязательств	18 392	64 578
Прочие краткосрочные обязательства	104 809	74 189
Капитал и обязательства	945 392	948 689

Zdroj: (Magnit, 2021)

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Denis Zinchenko		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R186 Podniková ekonomika a řízení provozu, logistiky a kvality		
NÁZEV PRÁCE	Logistika distribuční společnosti Tander a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jan Fábry, Ph.D.		
KATEDRA	KRVLK - Katedra řízení výroby, logistiky a kvality	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	49		
POČET OBRÁZKŮ	9		
POČET TABULEK	8		
POČET PŘÍLOH	5		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem práce je provést analýzu vnitřní logistiky distribuční firmy Magnit (Tander a.s.), zjistit její silné a slabé stránky.</p> <p>V práci je popsán současný stav společnosti, ukazatele výkonu firmy, jsou také uvedeny vybrané trendy a technologie.</p> <p>Byla provedena analýza výkonu, analýza konkurence a SWOT analýza.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Logistika, Distribuce, Trendy v logistice, Tander a.s.		

ANNOTATION

AUTHOR	Denis Zinchenko		
FIELD	6208R186 Business Administration and Operations, Logistics and Quality Management		
THESIS TITLE	Logistics of distribution company Tander a.s.		
SUPERVISOR	doc. Ing. Jan Fábry, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRVLK - Department of Production, Logistics and Quality Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES			
	49		
NUMBER OF PICTURES			
	9		
NUMBER OF TABLES			
	8		
NUMBER OF APPENDICES			
	5		
SUMMARY	<p>The aim of the work is to analyze the internal logistics of the distribution company "Magnit" (Tander A.with.), find out its strengths and weaknesses.</p> <p>The work describes the current state of the company, performance indicators of the company, also lists of selected trends and technologies.</p> <p>In work were conducted performance analysis, competition analysis and SWOT analysis.</p>		
KEY WORDS	Logistics, Distribution, Trends in logistics, Tander a.s.		